

Jahrgang 2018

Fachartikelreihe

Zukunft Workforce Management

Die Arbeitswelt von morgen – Wie sieht sie aus?

Heiko Lämmrich

Ausgabe
08/2018



Wer gibt den zeitlichen Takt in der Arbeitswelt von morgen vor? Bei dieser Frage kommen in einer lebendigen, vielstimmigen Debatte ganz unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zum Ausdruck. Das Austarieren der Flexibilitätsbedarfe von Unternehmen und Beschäftigten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Arbeitsschutzes, die Stärkung individueller Zeitsouveränität, die Berücksichtigung unterschiedlicher Erwartungen und Bedürfnisse innerhalb einer Belegschaft sowie der Schutz von gemeinsamen gesellschaftlichen Zeitfenstern für ein lebendiges Miteinander. Chancen sind mehr Optionen für ein selbstbestimmteres Arbeiten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Kritische Punkte sind wachsende Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen, unfreiwillige Teilzeit, ständige Erreichbarkeit, unbezahlte Überstunden, nicht genommener Urlaub und Nichteinhaltung von Ruhezeiten in einer entgrenzten Arbeitswelt.

DIALOGPROZESS der Bundesregierung zu Arbeiten 4.0

Im Dialog Arbeiten 4.0 sowie in der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ im Rahmen des IT-Gipfelprozesses der Bundesregierung nahm das zeit- und ortsflexible Arbeiten breiten Raum ein. Im von Bundesministerin Andrea Nahles initiierten Arbeitszeitdialog mit Sozialpartnern, Unternehmen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zeigte sich ein breiter Konsens darüber, dass eine Arbeitszeitgestaltung erforderlich ist, die spezifischen Zeitbedarfen im Lebensverlauf besser Rechnung trägt. Zum einen wurden Erfolgsfaktoren, zum anderen aber auch Hindernisse für die betriebliche Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle erörtert. Es bestand Einigkeit darin, dass eine erfolgreiche Verankerung flexibler Arbeitsmodelle nur gelingen kann, wenn dies in den Betrieben durch eine entsprechende Kommunikations-, Unternehmens- und Führungskultur gefördert wird. Beratungsangebote, Netzwerke und Leitfäden sowie das Bekanntmachen guter betrieblicher Praxisbeispiele speziell in KMU sind hierbei hilfreich für die Umsetzung.

Zum anderen wurde diskutiert, wie neue Flexibilitätskompromisse zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften aussehen könnten und welchen Beitrag der Staat dazu leisten kann. Von Arbeitgeberseite wurde die Auffassung vertreten, dass das Arbeitszeitrecht bei den Regelungen zur Höchstarbeitszeit und zur Ruhezeit zu öffnen sei, um den Bedarfen von Betrieben besser gerecht zu werden. Von Seiten der Gewerkschaften wurden neue Rechte für Beschäftigte in die Diskussion eingebracht (Recht auf Nichterreichbarkeit, Recht auf Lage der Arbeitszeit, Recht auf Telearbeit) und auf Defizite bei der Kontrolle der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes hingewiesen. Intensiv wurde auch darüber diskutiert, die Gestaltungsmöglichkeiten der Tarif- und Betriebspartner gesetzlich auszuweiten und auf dieser Grundlage betriebliche Experimentierräume einzurichten, in denen neue sozialpartnerschaftliche Gestaltungsansätze unter wissenschaftlicher Begleitung getestet werden können.

Im Dialogprozess Arbeiten 4.0 kristallisierten sich drei zentrale Ziele heraus: Die Beschäftigten sollen vor Entgrenzung und Überforderung geschützt werden. Die Arbeitszeiten müssen so ausgestaltet sein, dass die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten nicht gefährdet sind.

Mehr Wahlarbeitszeitoptionen sollen mehr Zeit- und Ortssouveränität ermöglichen. Neue Anreize für sozialpartnerschaftlich ausgehandelte Flexibilität sollen neue Kompromisse für eine innovative Arbeitsorganisation ermöglichen und mehr Raum für betriebliche Gestaltung schaffen.

Viele Beschäftigte wünschen sich flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice, um Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Es zeigt sich allerdings auch, dass Vertrauensarbeitszeiten und zunehmende Erreichbarkeit in der Freizeit, aber auch Mehrarbeit und atypische Arbeitszeiten die Balance von Arbeits- und Privatleben gefährden können. Auch bei der Arbeit im Homeoffice werden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließender. Entgrenztes Arbeiten kann gesundheitliche Belastungen mit sich bringen. Dabei ermöglicht der bestehende gesetzliche Rahmen bereits ein hohes Maß an Flexibilität und stellt zugleich ein hohes Niveau des Arbeitsschutzes sicher. Der Arbeitgeber ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich. Dies gilt auch dann, wenn Beschäftigte Arbeitszeit und/oder Arbeitsort weitgehend selbst bestimmen können oder Vertrauensarbeitszeit vereinbart wurde. Die Aufsichtsbehörden haben die Einhaltung zu überwachen.

Mit der Digitalisierung gewinnt die arbeitsbezogene Erreichbarkeit in der Freizeit weiter an Bedeutung. Hier gelten die üblichen arbeitsrechtlichen Grundsätze. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht verpflichtet, für ihren Arbeitgeber in der Freizeit erreichbar zu sein. Etwas anderes gilt nur dann, wenn eine entsprechende vertragliche und rechtlich zulässige Vereinbarung besteht. Ohne eine solche Vereinbarung gibt es keine Verpflichtung zur Erbringung von Überstunden. Deshalb ist kein gesetzlicher Handlungsbedarf erkennbar. Dies bedeutet jedoch nicht, dass kein Handlungsbedarf besteht. Einige Unternehmen haben inzwischen sehr unterschiedliche, gut angenommene Vereinbarungen zur Nichterreichbarkeit getroffen. Die Bedeutung solcher Vereinbarungen wird von arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmedizinischen Erkenntnissen unterstrichen. Diese zeigen beispielsweise, dass mangelnde Regenerationsphasen und überlange Arbeitszeiten langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können.

Das Bedürfnis nach zeit- und ortssouveränem Arbeiten nimmt zu. Der Arbeitszeitreport Deutschland 2016 zeigt, dass die Rahmenbedingungen darüber entscheiden, ob sich Arbeitszeitflexibilität positiv oder negativ auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten auswirkt. Wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit selbst bestimmen oder mitgestalten können, kann sich Flexibilität förderlich für Gesundheit und Zufriedenheit auswirken und eine Ressource darstellen. Um die Zeit- und Ortssouveränität der Beschäftigten zu stärken, bedarf es grundsätzlich einer Ausweitung der tariflichen und betrieblichen Angebote und des Personenkreises, der sie in Anspruch nehmen kann, sowie eine Unternehmenskultur, die die tatsächliche Inanspruchnahme der Angebote unterstützt.

Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können nicht nur konkrete Angebote ausführen und Regeln für die Umsetzung beschreiben, sondern auch Ansprüche der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber formulieren. Angesichts der zurückgehenden Tarifbindung und der Vielzahl von Beschäftigten, die von solchen Gestaltungsansätzen

nicht erfasst werden, etwa weil sie in Kleinbetrieben tätig sind, stellt sich jedoch auch die Frage, inwieweit individuelle Ansprüche gestärkt werden sollten. Dabei sind die Grenzen des betrieblich Machbaren hinsichtlich Organisation, Kosten und technischer Umsetzung anzuerkennen.

Ein recht weitgehender Ansatz für eine gesetzliche Stärkung individueller Ansprüche wäre ein Wahlarbeitszeitgesetz, wie es der Deutsche Juristinnenbund (djb) in einem viel diskutierten Konzept vorschlägt und das allen Beschäftigten – auch denen in Betrieben ohne Mitbestimmung – garantierte Arbeitszeitoptionen verschaffen soll. Kernelement des Konzepts ist der individuelle Anspruch jeder/jeder Beschäftigten auf Änderung der jeweiligen vertraglichen Arbeitszeit und zwar in Bezug auf Dauer und Lage, aber auch auf den Arbeitsort. Dieser Anspruch kann durch das Unternehmen nur aus dringenden betrieblichen Gründen abgelehnt werden. Diese liegen allerdings u.a. vor, wenn in einem Unternehmen ein betriebliches Wahlarbeitszeitkonzept erarbeitet wurde und der individuelle Arbeitszeitwunsch hiermit nicht vereinbar ist. Der djb-Vorschlag basiert auf dem Konzept der „regulierten Selbstregulierung“, d.h. das Gesetz würde Verfahren, Fristen und Beteiligungsrechte vorgeben. Die Ausgestaltung der Wahlarbeitszeit obläge hingegen den Betriebsparteien.

Eine weitere Option wäre ein Recht auf Homeoffice mit freier Wahl des Arbeitsortes. Angesichts der Vielzahl von Tätigkeiten, die weiterhin ortsgebunden sind, muss es sich beim „Recht auf Homeoffice“ allerdings nicht zwingend um einen Anspruch handeln, der – unter dem Vorbehalt entgegenstehender betrieblicher Interessen – in der Sache durchsetzbar ist. Ein solcher ist den Niederlanden und Großbritannien, die in der Diskussion oft als Beispiele in der Umsetzung angeführt werden, ebenfalls nicht realisiert. Es gibt dort lediglich einen Anspruch, den Wunsch auf Homeoffice mit dem Arbeitgeber zu erörtern, so dass dieses Instrument vor allem dazu dient, Diskussionsprozesse auf betrieblicher Ebene anzustoßen.

Schließlich bestand im Dialogprozess Arbeiten 4.0 Einigkeit darüber, dass ausgehandelte Arbeitszeitvereinbarungen und Flexibilitätskompromisse erforderlich sind. Dabei wurde sowohl von Seiten der Arbeitgeber bzw. der Personalverantwortlichen als auch von einigen Betriebsräten die Frage aufgeworfen, ob angesichts der Digitalisierung und veränderter Bedürfnisse der Beschäftigten einige der bestehenden Regelungen des Arbeitszeitgesetzes gelockert werden müssten. Dem stehen wiederum Einwände gegenüber, dass weitreichende Forderungen wie eine Abkehr von der Tageshöchstleistungszeit hin zu einer maximalen Wochenarbeitszeit zu weniger Zeitsouveränität bei Beschäftigten und einer höheren gesundheitlichen Belastung führen können. Schon heute bietet das Arbeitszeitgesetz die Möglichkeit, per Tarifvertrag vom Grundsatz einer ununterbrochenen Ruhezeit von 11 Stunden nach Beendigung der Arbeit abzuweichen. Die Ruhezeit kann über eine tarifvertragliche Vereinbarung auf neun Stunden verkürzt werden, wenn die Art der Arbeit dies erfordert und ein entsprechender Zeitausgleich erfolgt.

GESTALTUNGSANSÄTZE – die Arbeitszeit der Zukunft!

Um vor Entgrenzung und Überforderung zu schützen und die Flexibilitätsanforderungen der Betriebe mit den Selbstbestimmungswünschen der Beschäftigten auszubalancieren, scheinen tarifliche und betriebliche Vereinbarungen am besten geeignet, die gesetzlichen Regelungen in der betrieblichen Praxis passgenau umzusetzen. Die Betriebs- und Tarifpartner haben bereits richtungweisende Vereinbarungen zur Gestaltung von Arbeitszeiten und zum ortsflexiblen Arbeiten abgeschlossen, die dies für einzelne Branchen und einzelne Betriebe leisten.

In einer sich dynamisch wandelnden Arbeitswelt bedarf es einer arbeitswissenschaftlichen Forschung, die überprüfen kann, inwieweit das hohe Arbeitsschutzniveau, das der bestehende gesetzliche Rahmen bietet, auch bei veränderten Rahmenbedingungen oder neuen Arbeitsformen sichergestellt ist. Bereits heute existiert eine breit angelegte universitäre und außeruniversitäre Forschung über arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Fragen, die z. B. von der BAuA, den Forschungsinstituten der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung oder dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaften betrieben wird. Es bedarf jedoch weitergehender wissenschaftlicher Forschung sowie Projektbegleitung und Evaluation, um die gesundheitlichen Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle besser beurteilen zu können.

Die bisherige Erforschung arbeitszeitbedingter Belastungen und Erholungswirkungen ist stärker auf die Industriearbeit und weniger auf Arbeitsformen in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft bezogen und betrachtet zu wenig die gesamte Work - Life - Balance. Es gibt bislang zu wenige Erkenntnisse über Bedürfnisse, Anforderungen und Belastungen, die sich z.B. für Wissensarbeiter oder in der Dreifachbelastung durch Arbeitszeiten, lange Wegzeiten und familiäre Aufgaben ergeben. Das BMAS setzt sich dafür ein, dass arbeitsmedizinische Forschung, Präventionsforschung und Arbeitsschutzforschung in Programmen der Bundesregierung künftig stärker berücksichtigt werden. Der Arbeitsschutz muss sich unter den Bedingungen einer geänderten Arbeitswelt weiterentwickeln zu einem Arbeitsschutz 4.0.

Teilzeitarbeit ist heute eine der wichtigen Arbeitszeitformen und wird in Zukunft noch stärkere Bedeutung erlangen. Es ermöglicht Beschäftigten ihre Arbeitszeit an der Lebensphase zu orientieren, ohne dabei in eine „Teilzeitfalle“ zu geraten. Die Vermeidung unerwünschter Teilzeit ist auch ein wichtiger Beitrag zur Nutzung der Fachkräftepotenziale sowie zur Vermeidung von Sicherungslücken vor allem im Alter. Um für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Übergänge zwischen Vollzeit- und Teilzeitphasen zu erleichtern, haben sich die Koalitionspartner im Koalitionsvertrag für diese Legislaturperiode auf eine Weiterentwicklung des Teilzeitrechts verständigt. Danach soll für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich für eine zeitlich befristete Teilzeitbeschäftigung entscheiden, sichergestellt werden, dass sie wieder zur früheren Arbeitszeit zurückkehren können. Hierfür wird ein Anspruch auf befristete Teilzeit geschaffen.

Der bestehende gesetzliche Rahmen ermöglicht bereits ein hohes Maß an Flexibilität. Sofern sich darüber hinaus mehr Gestaltungsspielräume, z.B. hinsichtlich der Tageshöchst- und Ruhezeiten, als notwendig erweisen sollten, wäre die

Eröffnung solcher Gestaltungsspielräume für das BMAS nur auf dem Wege ausgehandelter Flexibilitätskompromisse denkbar. Diese Kompromisse müssten bestimmte Bedingungen erfüllen. Sie müssten passgenaue Lösungen ermöglichen, ohne die Zeitsouveränität und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu beeinträchtigen. Eine allgemeine Öffnung des Arbeitszeitgesetzes wie eine Abkehr von der Norm des 8-Stunden-Tages zugunsten nur noch einer Wochenhöchst Arbeitszeit ist aus Sicht des BMAS mit den Zielen des Arbeitsschutzes und der Zeitsouveränität nicht vereinbar. Die genannten Ziele (Schutz vor Entgrenzung und Überforderung, Zeitsouveränität, ausgehandelte Flexibilitätskompromisse) könnten mittelfristig in einem neuen Wahlarbeitszeitgesetz verankert werden. Dieses Gesetz könnte mehr Wahloptionen für Beschäftigten bei Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der Abweichung von den geltenden Regelungen des kombinieren.

ZUSAMMENFASSUNG

Digitalisierung bietet die Chance auf eine selbstbestimmtere Arbeitswelt 4.0. Dabei müssen jedoch Interessen- und Zielkonflikte austariert werden. Grundlegend ist der auch gesetzlich verankerte Schutz vor Entgrenzung und Überforderung. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität. Immer wichtiger werden ausgehandelte Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätskompromisse.

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist nicht zu trennen von betrieblichen Personalkonzepten, den Kriterien der Leistungsbewertung und Führungskulturen. Auch können neue Technologien einen Beitrag zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten leisten. Daher sollten innovative tarifliche und betriebliche Ansätze entwickelt und wo sinnvoll in Experimentierräumen erprobt werden.

Um das Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen und zu verhindern, dass Beschäftigte in die „Teilzeitfalle“ geraten, wird im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ein allgemeines Recht auf befristete Teilzeit verankert werden.

Weitere Ansatzpunkte für eine stärker lebensverlaufsorientierte Arbeitszeitgestaltung sind die Ausweitung der Nutzung von betrieblichen Langzeitkonten, der weitere Ausbau der öffentlichen Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung und Pflege sowie selbstbestimmtere Übergänge in den Ruhestand.

Ein weitergehender Reformschritt wäre ein Wahlarbeitszeitgesetz, das mehr Wahloptionen für Beschäftigten bei Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes kombiniert. Dieses Gesetz sollte zunächst auf zwei Jahre befristet und in betrieblichen Experimentierräumen erprobt werden.

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

bm-orga GmbH – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / www.bm-orga.com

ROUNT GmbH – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice.



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / www.rount.de